

**KECZER GABRIELLA, JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA**

**TUDÁSMENEDZSMENT AZ EGYETEMEKEN 1.  
A TUDÁSÁTADÁS AKADÁLYAI  
A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM TÜKRÉBEN**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT IN UNIVERSITIES 1.  
THE BARRIERS OF KNOWLEDGE SHARING  
INTERNATIONAL LITERATURE REVIEW*

**ABSTRACT**

In knowledge economies, knowledge is one of the most important assets in modern organizations. It is especially true for higher education institutions. The proper management of knowledge is an important source of effectiveness and competitiveness. Knowledge sharing is a crucial element of managing organizational knowledge. It may be assumed then, that higher education institutions are at the forefront of knowledge sharing practices. Yet, literature and research show that several individual, organizational and technological factors prevent faculty from sharing their ideas, experiences and their knowledge in general. In this introductory paper, a comprehensive review of international literature is presented about the barriers of knowledge sharing in organizations in general and specifically in higher education, and the outcomes of former surveys are scanned.

**1. Bevezetés**

A tudás-alapú gazdaságban a tudás a szervezetek egyik legértékesebb vagyonelemévé vált (Nonaka, Takeuchi 1998). A tudásmegosztás a tudásmenedzsment legfontosabb eleme. Komoly erőforrás-pazarlás, hogy a meglévő tudást nem osztják meg, így más szervezeti egységek, tagok kénytelenek (újra) megszerezni azt a tudást, ami valahol már megvan a szervezetben, vagy a szükséges tudás hiányában dolgoznak. A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának hiánya miatt rengeteg idő és pénz pazarlódik el -- ugyanazon a szervezeten belül -- az egyszer már megoldott problémák újbóli megoldására. Tudásmegosztás híján szakmai jártasság, tudás, értékes tapasztalatok semmivé válnak, amikor ezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt. A felsőoktatási intézményeknek ezért nem csak arról kell gondoskodniuk, hogy az oktatók új tudást hozzanak létre, hanem arra is, hogy a meglévő tudásukat megosszák másokkal. Ez az intézmény hosszú távú sikerének, versenyképességének és a környezeti hatásokra való reagálásának feltétele (Howell, Annansingh 2012 idézi Nya-Ling 2014).

## 2. A tudásmenedzsment fogalma, elemei

A szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátásával a tudásmenedzsment foglalkozik. Ez olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni (Davenport, Prusak 2001:28). A tudásmenedzsment arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás – szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, a dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése szempontjából. A tudásmenedzsment rendszer kialakítása a szervezetfejlesztés egyik fontos eleme. (Magyary 2013:6-8)

A tudásmenedzsment három nagy tevékenységcsoportot takar (Fehér 2007 alapján):

- **A tudás azonosítása, számbavétele, értékelése:** Mind a szervezetek, mind az egyének nagy mennyiségű tudással rendelkeznek, de csak a tudás egy részének vannak tudatában. Ahhoz, hogy a tudásban rejlő lehetőségeket képesek legyenek kiaknázni, szükséges, hogy felmérjék milyen tudás áll rendelkezésre és ezt mire lehet felhasználni. Ennek eredménye valamiféle tudáskatalógus, pl. tudástérkép. Ugyanilyen fontos azzal is tisztában lenni, hogy milyen tudás hiányzik a szervezetből a stratégiai célok megvalósításához (knowledge gap).

- **A tudás megosztása:** A felsőoktatás világában, az oktatók egymás közötti tudásmegosztása kapcsán a legrelevánsabb definíció a következő: A tudásmegosztás explicit és tacit információk, ötletek, tapasztalatok és módszerek cseréje vagy disszeminációja dolgozók vagy dolgozói csoportok között (Cabrera, Cabrera, 2002, Wang, Noe, 2010 idézi Ali et al 2014:2). A tudásmegosztás középpontjában a know-how típusú tudás van, célja, hogy segítsünk másoknak, problémákat oldjunk meg, új ötleteket dolgozzunk ki vagy folyamatokat és eljárásokat vezessünk be (Amayah 2013 idézi Ali et al 2014:2). A tudásmegosztás során elérhetővé tesszük a tudást a szervezet érintett tagjai számára és gondoskodunk a befogadásról. Komoly erőforrás-pazarlás, hogy a meglévő tudást nem osztják meg, így más szervezeti egységek, tagok kénytelenek (újra) megszerezni azt a tudást, ami valahol már megvan a szervezetben, vagy a szükséges tudás hiányában dolgoznak. A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának hiánya miatt rengeteg idő és pénz pazarlódik el -- ugyanazon a szervezeten belül -- az egyszer már megoldott problémák újbóli megoldására. Tudásmegosztás híján szakmai jártasság, tudás, értékes tapasztalatok semmivé válnak, amikor ezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt. A felsőoktatási intézményeknek ezért nem csak arról kell gondoskodniuk, hogy az oktatók új tudást hozzanak létre, hanem arra is, hogy a meglévő tudásukat megosszák másokkal. Ez az intézmény hosszú távú sikerének,

versenyképességének és a környezeti hatásokra való reagálásának feltétele (Howell, Annansingh 2012 idézi Nya-Ling 2014).

- **A tudás fejlesztése:** Amennyiben a már meglévő tudás új személyhez vagy szervezeti egységhez kerül, új értelmezést nyerhet vagy kiegészülhet, a fogadó fél tudásával „egyesülve” bővíthet, az új kontextusban történő felhasználás során továbbfejlődhet. Ebben az esetben új tudás teremthető.

### **3. A tudásmegosztást akadályozó tényezők**

Könnyű belátni, hogy a tudásmenedzsment kulcseleme a tudásmegosztás, hiszen ennek révén lesz az egyéni tudás „közkincs”, azaz mások által is használható szervezeti tudás. A tudásmegosztást a tudásmenedzsment programok alapjának kell tekintenünk (Kukko 2013, Amayah 2013, Fullwood, et al 2013 idézi Ali et al 2014:1). Ugyanakkor egy 1998-2000 között készült magyarországi felmérésből kiderült, azt, hogy a munkatársak nem akarják megosztani a tudásukat, a megkérdezettek 61% érzékeli, miközben egy hasonló nemzetközi felmérésben csak 16% (Sveiby 2001:35-40, Sárdi 2007:31). Davenport és Prusak (1998) szerint a tudás-felhalmozás (visszatartás) természetes emberi késztetés. Miért is adná fel valaki a nehezen megszerzett tudását, amikor az az egyéni helyzeti előnyének legfontosabb eleme? Ezt támasztja alá egy hazai felmérés (Magyary 2013:44) is, mely szerint a tudásmegosztástól való tartózkodás egyik oka az, hogy a szervezet tagjai úgy vélik, ha megosztják a tudásukat, akkor gyengül a pozíciójuk. A dolgozók attól tartanak, hogy ha átadják a tudásukat, nélkülözhetővé válnak, a vezetők pedig attól, hogy csökken a hatalmuk. A felmérések szerint az emberek egy része még mindig úgy gondolkodik, hogy az ő tudása kevesebbet fog érni, ha már nem egyedül ő birtokolja.

A fenti, általános emberi attitűd mellett a tudásmegosztásnak egyéni, szervezeti és technológiai akadályai is vannak.

#### **3.1. A tudásmegosztás egyéni akadályai**

A nemzetközi szakirodalomban számos tanulmány foglalkozik a tudás-visszatartás egyéni okaival. Az egyik magyarázat, hogy a dolgozók túlságosan elfoglaltak, nincs idejük a tudásmegosztásra (Andriessen 2006, Kirsch 2006, O'Dell, Grayson 1998, Riege 2005, idézi Khalil 2012:45). A másik magyarázat a bizalomhiány. (Davenport, Prusak 1998:35, Goh 2002, Mason, Pauleen 2003, Riege 2005, McNeish, Mann 2010 idézi Khalil 2012:45, Azudin et al 2009 idézi Nya-Ling 2015). A dolgozók attól félnek, hogy a kollégáik inkorrekt módon használják fel a tőlük szerzett tudást és maguk aratják le a babérokat, valamint attól tartanak, hogy a tudásátadás nem lesz kölcsönös (Husted, Michailowa 2002, Kirsch 2006, Ensigh, Herbert 2010 idézi Khalil 2012:45). Skyme (2002) rámutat, hogy az akadémiai szférában ez különösen fontos szempont. Ugyancsak akadályozhatja a tudásmegosztást a dolgozók heterogén szakmai háttere és ebből

következő eltérő értelmezési tartománya (Davenport, Prusak 1998, Dixon 2000, Kirsch 2006 idézi Khalil 2012:45). További magyarázat lehet, hogy a dolgozók attól tartanak, hogy a tudásmegosztás során kiderülne, hogy tudásuk nem igazán értékes (Bures 2013 idézi Khalil 2012:45). A kommunikációs nehézségek szintén gátolják a tudásátadást, az egyes részlegek eltérő nyelvhasználata, szakkifejezései akadályozzák a megértést (Kirsch 2006 idézi Khalil 2012:46)

A hazai szakértők is hasonló egyéni akadályozó tényezőket azonosítottak. A KPMG 1013/2014-es tudásmenedzsment felmérése szerint a legjellemzőbb akadályozó tényező a pozícióféltés (66%) és a bizalomhiány (41%), és közrejátszik a rossz tapasztalat is (26%). Bögel (2005) a tudásmegosztás egyik legalapvetőbb korlátját abban látja, hogy az egyének a tudásukra hatalmi bázisként tekintenek. Úgy gondolják, hogy tudásuk megosztásával elveszítik a szervezetten belüli egyedülálló, monopol pozíciójukat (Bencsik et al 2012). A tudást saját vagyonnak tekintik. (Cserenyák et al 2014) Az egyéni nélkülözhetetlenség megőrzésének szándéka, az előrejutás reménye fontos visszatartó erő. Pszichológiai gátló tényező lehet, hogy a dolgozók félnek attól, hogy a tudásmegosztás a tudásbeli hiányosságaikra is ráirányítja a figyelmet, de a szakmai féltékenység, a bizalmatlanság vagy a korábbi rossz tapasztalatok, a kihasználástól való félelem is közre játszhat. (Tomka 2009) A szervezetsz pszichológia ezeket a jelenségeket a tudásféltés, tudásirigység, tudásféltékenység fogalmakkal írja le.

### **3.2. A tudásmegosztás szervezeti akadályai**

A tudásmegosztásnak természetesen számos más, nem egyéni, hanem szervezeti akadálya is van. A nemzetközi szakirodalom szerint az egyik legfontosabb a szervezeti struktúra hatása. A hierarchikus szervezeti struktúra, a pozíció-alapú státus, a formális hatalom, a funkcionális silók, a top-down döntéshozatal és a bürokrácia olyan környezetet alakítanak ki, amely nem ösztönzi a tudásmegosztást (Cross et al 2001, McDermott, O'Dell 2001, Kirsch 2006, Skyme 2002, Bures 2003 idézi Khalil 2012:46) -- ezek közül a felsőoktatásra egyértelműen jellemző a hierarchia, a pozíció-alapú státus, a szakmai silók jelenléte és a bürokrácia. A szervezeti kultúra szintén alapvető hatást gyakorol a tudásmegosztásra (McDermott, O'Dell 2001, Bures 2003, Kirsch 2006, Mason, Pauleen 2003, Rivera-Vazquez et al 2009, Skyme 2002, Sohail, Daud 2009 idézi Khalil 2012:46). A tudásmegosztás további akadályai a menedzsment hibájából merülnek fel. A dolgozók azért nem motiváltak a tudásmegosztásra, mert nem biztosak abban, hogy megfelelő elismerést kapnak érte a feletteseikről (Kirsch 2006). Ezzel összefüggésben az ösztönzési rendszer is jelentősen tudja befolyásolni a tudásmegosztási hajlandóságot (Sohail, Daud 2009 idézi Khalil 2012:46).

A hazai tapasztalatok is azt igazolják, hogy a menedzsment is akadálya lehet a tudásmegosztásnak. Azok a vezetők, akik nem a tudásuk révén kerültek vezető

pozícióba, nem becsülik a tudást, így nem méltányolják azt sem, ha a munkatársaik megosztják saját tudásukat. A beosztottak pedig félnek megmutatni a tudásukat a náluk kevésbé felkészült vezetőknek. A MOL első próbálkozása a tudásmenedzsment bevezetésére például jelentős részben a középvezetők ellenállása miatt hiúsult meg, akik „tudás fekete lyukként” működtek, elsősorban a tehetséges fiataloktól és kiváló szakemberektől féltve saját pozíciójukat (Sárdi 2007:43). Menedzsment hiba, ha a munkaszervezés nem hagy időt a dolgozóknak a tudásmegosztásra, miképpen az is, ha a tudásmegosztást merev, bürokratikus szabályok akadályozzák. A menedzsmentnek róható fel az is, ha a szervezet különböző funkcionális területei – például az emberi erőforrás menedzsment vagy az információ-technológia nem támogatja a tudásmegosztást, illetve, ha nem épülnek ki a megfelelő kommunikációs csatornák a tudás áramoltatására. A hazai felmérésből kiderül, hogy a vezetők sajnos még mindig nem tulajdonítanak kellő jelentőséget a tudásmegosztás támogatásának. A vezető beosztású munkatársak mindössze 56%-a mondta, hogy elősegítette a munkatársak közötti tudásmegosztást az elmúlt 12 hónapban. Ennek alapján a vezetők közel fele nem tartja kellően fontosnak, vagy nem találja annak a módját, hogy figyelmet fordítson a kollégák közötti tudásmegosztás elősegítésére. (Cserenyák et al 2014) A dolgozókat eltántorítja a tudásmegosztástól, ha úgy érzik, senki nem értékeli a tudásukat, az ötleteiket, javaslataikat nem veszik figyelembe (Tomka 2009). A szervezeti kultúra hatását illetően Bencsik (2009) rámutat, hogy az alkalmazottak és a vezetők közötti, a nagy hatalmi távolságból fakadó bizalomhiány, a partneri viszony hiánya vet leginkább gátat a tudásmegosztásnak.

### **3.3. A tudásmegosztás technológiai akadályai**

Az információ-technológia (IT), bár alapvető feltétele a hatékony tudásmegosztásnak, akadályozhatja is azt. A nem megfelelő technológia, a digitális analfabetizmus, a képzés és gyakorlat hiánya a legfontosabb gátló tényezők (Chan, Chau 2007, Chan et al 2006, Riege 2005, Skyme 2002, Tian et al 2009 idézi Khalil 2012:47). Mások a technológiához kapcsolódó irreális elvárásokat, a nehéz kezelhetőséget és a rossz architektúrát emelik ki (Riege 2005, Smith, McKeen 2003 idézi Ali et al 2014:4). Chen et al (2009a és 2009b idézi Nya-Ling 2015) ezeken túl az egymással nem kompatibilis rendszereket, a dolgozók igényeit nem kielégítő technológiai megoldásokat említi.

#### **4. Tudásmegosztás a felsőoktatásban – általános helyzetkép**

Az olyan tudásintenzív szervezetekben, mint az egyetem, a tudásmegosztásnak kiemelkedő jelentőséget kellene tulajdonítani (Swart, Kinnie, 2003, Kim, Ju, 2008, Sohail, Daud, 2009, Karahoca et al, 2011, Goh, Sandhu, 2013 idézi Ali et al 2014:5). Az egyetemek kiemelkedő szerepet játszanak a tudásteremtésben és a tudásterjesztésben. Ennek alapján joggal feltételezzük, hogy proaktívak a tudásmenedzsment stratégiák kialakításában és tisztában vannak azzal, hogyan bánjanak a tudás-erőforrásukkal (Fullwood et al 2012:123).

Ugyanakkor a nemzetközi szakirodalom azt támasztja alá, hogy nem ez a jellemző. Viszonylag kevés átfogó tudásmenedzsment és tudásmegosztás programot találunk a felsőoktatásban – állítja Ali et al (2014:5). Az egyetemek hozzáállása a tudásmenedzsmenthez passzív és gyakran inkonzisztens. (Donate, Canales 2012 idézi Fullwood et al 2012:123). A kutatóegyetemek egyelőre nem tudják megragadni a tudásmenedzsment fontosságát, ami ahhoz vezet, hogy a tudásmenedzsment kezdeményezések és tevékenységek implementálása lassú (Nya-Ling 2015). Cheng et al (2009) szerint az egyetemek az üzleti szervezetekhez képest kevésbé próbálják meg kihasználni a tudásmenedzsment széles körben elismert előnyeit. Norris et al (2003 és 2006, idézi Khalil 2012:44) szerint az oktatók között nem jellemző a tananyag és a segédanyagok szervezett megosztása, az egyéni tudásukat nemigen adják ki másoknak. Bár a tudományos eredményeiket rendszeresen előadják, publikálják és a tankönyveiket is megjelentetik, ez nem jelenti azt, hogy tudásukat és tapasztalataikat megosztanák az intézményen, tanszéken belül (Khalil 2012:47). Az oktatók inkább rejtegetik a tudásukat a kollégák elől (Currall, Judge 1995 idézi Nyan-Ling 2015).

#### **5. A tudásmegosztás akadályai és motivátorai a felsőoktatásban – Mit mond a nemzetközi szakirodalom?**

A korábban már részletezett, más szektorokra is jellemző okok mellett a felsőoktatásban a következő tényezők akadályozhatják a tudásmegosztást a nemzetközi szakirodalom szerint. Kim-Ju (2008 idézi Ali et al 2014:6) problematikusnak tartja, hogy nincs olyan rendszer és intézkedés, amely védené az oktatók szellemi tulajdonát, ezért félnek, hogy mások a saját javukra használják fel a megszerzett tudást (Skyme 2002), és abban sem biztosak, hogy a kollégáik cserébe valid tudást kínálnak fel nekik (Currall, Judge 1995 idézi Nyan-Ling 2015). Norris et al (2003) szerint az oktatók egy része teljesen közömbös a saját szűk szakterületén kívül eső tudás iránt, miközben a saját, hosszú évek alatt felhalmozott tudásukat igen nagyra tartja. Ez jelentősen akadályozza a tudásmegosztást. Ez is magyarázata lehet annak a jelenségnek, amelyet Norris et al (2003) ír le: az akadémiai szférában a tudás ritkán lépi át a diszciplináris határokat.

Tian et al (2009) kiemeli, hogy az egyetemi oktatókon erős a publikációs kényszer a határozatlan idejű kinevezés (tenure) elérése érdekében. Ehhez kapcsolható az a meglátás, mely szerint az akadémiai tevékenység individualista természetű (Kim, Ju 2008, Tippins 2003, Collinson, Cook 2003 és Lee 2007 idézi Fullwood 2013:125). Cronin (2000 idézi Fullwood, 2013:125) kiemeli, hogy az oktatók jobban kötődnek a tudományterületi közösséghez, mint a tanszékükhöz, és arra is felhívja a figyelmet, hogy az egyetemeken általában nem alakul ki olyan egységes, domináns szervezeti kultúra, mint például a „the Hewlett-Packard way”, sokkal inkább eltérő tanszéki és tudományterületi kultúrák jellemzők, ezért a szervezet kultúrája nem gyakorol olyan hatást a tudásmegosztásra, mint más típusú szervezeteknél. Ugyanő az egyetemek funkcionális szervezeti struktúráját is a tudásmegosztást hátráltató tényezőnek tekinti. Rowley (2000:331) az egyetemekre jellemző sztár-kultuszt és az ehhez kapcsolódó individualizmust emeli ki. Riege (2005), Liebowitz-Beckman (1998) és Xu, Quaddus (2012 idézi Nya-Ling 2015) arra hívja fel a figyelmet, hogy az egyetemeken hiányzik felsővezetés elkötelezettsége a tudásmenedzsment iránt, a tudásmegosztás menedzsment-, vezetői és szervezeti támogatása, a képzés és a világos iránymutatás.

Nya-Ling (2014) a szakirodalom alapján azokat a tényezőket veszi számba, amelyek az oktatókat a tudásmegosztásra ösztönözhetik. Ilyen tényező az elkötelezettség, amely igen komoly belső motivációt jelent a tudásmegosztásra (Hislop 2003; Abili et al 2011), a segítő szándék és az ebből fakadó jóérzés (Dinther et al 2011; Lin 2007; Endres et al 2007), és a tudásmegosztással együtt járó reputáció, mint külső motivátor (Wasko, Faraj 2005; Lucas, Ogilvie 2006). Hasonlóan külső motivációt jelentenek a szervezeti jutalmak. Constant et al (1994) szerint az egyének csak akkor osztják meg a tudásukat, ha a jutalom meghaladja a költségeket, és ha azt látják, hogy a tudásmegosztás közvetlenül megtérül. Kim és Ju (2008) a strukturális motiváló tényezők közül az értékelési rendszert, a jutalmazási rendszert és az egyetem IT infrastruktúráját emeli ki.

Figyelemre méltó Bulan és Sense (2012:135-138) munkája, melyben komplex modellben foglalják össze az oktatók tudásmegosztásra irányuló motivációját befolyásoló tényezőket. A személyes tényezők között a tudásmegosztás jelentőségének belátása (az oktatók és a menedzsment részéről egyaránt), a bizalom, a személyiség, a kommunikációs készség, a motiváltság, a tudás megosztásában lelt öröm, az önhatékonyság (self-efficacy), a munkával való elégedettség szerepelnek. A szervezeti tényezők között a szervezeti politika, struktúra, kultúra, a menedzsment támogatása, a jutalmazási rendszer, a vezetési stílus, a munkafolyamatok és a munkahely fizikai struktúrája jelennek meg. A technológiai tényezők közül a legfontosabb az IT megoldások, az infrastruktúra és az IT használat.

## 6. Korábbi, nemzetközi empirikus kutatások eredményei

A tudásmegosztást az oktatók körében több empirikus kutatás is vizsgálta az elmúlt években. Ezek viszonylag alacsony mintaszámmal egy vagy néhány intézmény gyakorlatát tárták fel és csak részleges belátást biztosítanak a felsőoktatás tudásmegosztási gyakorlatába. Eredményeiket Ali et al (2014) alapján foglaljuk össze.

- Dyson (2004) a tudásmegosztás akadályait mérte fel egy ausztrál egyetemen (25 interjú). Az időhiány, a közös kultúra és nyelvezet hiánya mutatkozott hátráltató tényezőnek.
- Suhaimee (2006) az ösztönzőrendszer hatását vizsgálta a tudásmegosztásra a maláj állami felsőoktatási intézményekben. Az ösztönzők, az előléptetés és a teljesítményértékelés pozitív hatásait mutatták ki.
- Kim és Ju (2008) egy koreai magánegyetemen végzett felmérést a tudásmegosztásról (78 válaszadó). A bizalmat és a jutalmazást találták meghatározónak a tudásmegosztásban.
- Cheng et al (2009) egy malajziai magánegyetemen kutatott a témában (60 válaszadó). Kiderült, hogy a jutalom eredményesebben motivál tudásmegosztásra, mint a kényszerítés.
- Babalhavaeji és Kermani (2011) két iráni egyetemen végzett hasonló felmérést (90 válaszadó). Kimutatták, hogy a tapasztaltabb oktatók szívesebben osztják meg a tudásukat, mint a kisebb tapasztalattal rendelkezők.
- Nordin et al (2012) szintén egy malajziai egyetemen végzett kérdőíves felmérést (187 válaszadó). Meghatározónak találták az attitűd és a normák szerepét.
- Al Hussein és Elbeltagi (2012) 6 iraki magánfőiskolán vizsgálódott (230 válaszadó). A tanszéki kultúra hatását mutatták ki.
- Fullwood et al (2013) felmérése 11 egyetemre terjedt ki az Egyesült Királyságban (230 válaszadó). A tudásmegosztás kultúrájának implicit jelenlétét mutatták ki. Az oktatók pozitívan állnak a tudásmegosztáshoz, egyéni hasznot, jutalmat, előléptetést, új karrier-lehetőségeket remélnek tőle, valamint a kollégákkal való kapcsolat javulását.
- Howell és Annansingh (2013) kutatása két angol egyetemre terjedt ki. Az intézményi szubkultúrák hatását mutatták ki.
- Jolae et al (2014) egy malajziai állami egyetemen mérte fel az oktatók tudásmegosztási hajlandóságát befolyásoló tényezőket (117 válaszadó). Legfontosabbnak az attitűd szerepét találták.

Az összkép azt mutatja, hogy a tudásmegosztás kultúrája a felsőoktatási szektorban még kialakulófélben van (Ali et al 2014:12).



## **7. Megoldási javaslatok a szakirodalomban**

Van den Brink (2003) szerint annak érdekében, hogy a helyzet megváltozzon, az egyetemeknek olyan feltételeket kell biztosítaniuk, amelyek optimálisak a tudásmenedzsment szempontjából, azáltal, hogy elősegítik, hogy az oktatók

- bízzanak egymásban
- dolgozzanak együtt
- motiváltak legyenek az ötletek megosztására
- közösen vitassák meg (akár IKT eszközökön keresztül), hogyan tudnák egymással megosztani a tudásukat, annak érdekében is, hogy ezáltal új tudás keletkezzen.

Davenport és Prusak (2000) szerint a kölcsönösség elengedhetetlen ahhoz, hogy az egyetemi oktatók között intenzív legyen a tudásmegosztás. Az oktatóknak azt kell látniuk, hogy hasznos számukra, ha megosztják a tudásukat a kollégáikkal, mert cserében hasznos tudást kapnak tőlük. Ugyanerre a következtetésre jutott Lin et al (2009), Lin (2007a, 2007b), Bock et al (2005), Kankanhalli et al (2005). Kilmann (1989) és McDermott, O'Dell (2001) szerint a megfelelő jutalmazási rendszer, O'Dell-Grayson (1998) szerint pedig a teljesítményértékelési rendszer is ösztönözheti a tudásmegosztást a felsőoktatásban.

Más szerzők a kultúráváltás szükségességét hangsúlyozzák. Az egyetemeken az oktatók természetes, mindennapi tevékenységei közé kell tartozzon egymás között, hogy visszajelzést kérnek, kérdéseket tesznek fel, tanácsot kérnek és adnak, segítséget kérnek, együttműködést kezdeményeznek, érdeklődnek, ki hogyan csinálja (másképp) (Hooff, Huysman 2009). Jarvenpaa, Staples (2001) és Kulkarni et al (2007) megfigyelése szerint a megfelelő – felhasználóbarát, könnyen hozzáférhető, kereshető, rugalmas, megbízható, gyors -- infrastruktúra és tudásmenedzsment rendszer is ösztönzi a tudásmegosztást. Kim és JU (2008) ehhez kapcsolódóan a rendszeres és nyitott szakmai találkozók – szeminárium, workshop, konferencia, tudásmegosztó alkalmak – pozitív hatását emeli ki. Argote et al (2003) pedig a kutatócsoportokon és központokon átívelő szakmai együttműködések tudásmegosztást ösztönző szerepére mutat rá. (A fenti szerzőket Nya-Ling 2015 idézi.)

## **8. Tudásmegosztás a felsőoktatás hazai intézményeiben a szakirodalom tükrében**

A szervezeti tudásmegosztás sajátos megnyilvánulásaival találkozhatunk az egyetemi szervezetekben. Az egyetemek elsődleges feladata a hallgatók oktatása, ami a tudásmegosztás hagyományos módjaként interpretálható. Kutatásunkban a tudástőke olyan irányú áramlását vizsgáltuk, ami a munkatársi kommunikáció segítségével horizontálisan és a hierarchia mentén vertikálisan valósulhat meg. Bizonyos tekintetben ugyanazok a mechanizmusok

érvényesülnek az egyetemi szervezeti egységekben, amelyek a versenyszféra szervezeteiben jelen vannak. Például a szervezeti kultúra jellege alapvetően rányomja bélyegét arra, ahogy a munkatársak a tudásmegosztáshoz viszonyulnak. A vállalati környezethez hasonlóan megvannak a tudásmegosztást akadályozó és kényszerítő tényezők, azonban ami alapvetően különbözik a profitorientált működésű szervezetektől, az az eredményesség mérhetőségének hiánya. Az egyetemi oktatók eredményességének jelenlegi mutatói, mint például a publikációk száma, ezen belül is a minősített folyóiratokban történt megjelenés, a témavezetőként gondozott TDK dolgozatok sikere, nem serkentik az oktatók közötti együttműködést. Sokkal inkább egyfajta verseny érzékelhető a számszerűen bizonyítható tudományos teljesítményen – és nem az oktatási teljesítményen – alapuló előléptetésekkel megszerezhető magasabb pozíciókért. Bencsik és munkatársai kritikusan írnak erről egy 2012-ben megjelent, a hazai felsőoktatást érintő tanulmányukban. Meghatározó tényezőnek tartják azt a támogató légkörű kultúrát, amely kedvez a bizalom, az együttműködés létrejöttének, ahol az egyéni és közösségi célok harmonikus összeegyeztetése, a tanulásra és változásra való készség természetes. Szerintük ezek lennének a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének feltételei. A vizsgálatukban megkérdezett alanyok „legfontosabbnak az önmegvalósítást ítélték, mint elvárás, melynek megfelelően a kollégák szeretnék élvezni munkájukat, jól teljesíteni az egyszerű feladatokat is, és mindeközben önmaguk szeretnének maradni” (Bencsik et al. 2012:37). „Második legfontosabbnak ítélt tényező a bevonás támogatása, (...) hogy segítsenek másoknak fejlődni (tudásmegosztás), konstruktívan oldják meg a konfliktus-helyzeteket, és bátorítsanak másokat a munkájukban” (Bencsik et al. 2012:37). A vizsgálatukban megfogalmazott hipotézis részben igazolódott, miszerint „a felsőoktatásban dolgozó kollégák minden előismeret nélkül is elvárásként fogalmazzák meg sikeres munkájukhoz azon feltételeket, melyek tudásmenedzsment-rendszer működéséhez elengedhetetlenül fontosak. (...) Vagyis minden munkatárs érzi, hogy magas szintű oktató-kutató munka csak bizalomra épülő, kellemes légkörben, mások gondolkodására nyitott, közösen dolgozni képes, önálló célokkal rendelkező csapatban és vezetéssel lehetséges” (Bencsik et al. 2012:27). „A kollégák elvárják a tudásteremtés -,szerzés és -,megosztás lehetőségét, a tanulást, fejlődést, tudást középpontba helyező gondolkodást, a bizalomra alapozott viselkedést, kultúrát. (...) Azért csak részben igazolódott be a hipotézis, mert a válaszadók elvárásaiban felfedezhetők kevésbé kíváncsok szervezeti, viselkedési minták, jellemzők is. Ezek nem változtathatók meg rövid idő alatt, vagy felszínes látszatintézkedésekkel, beavatkozásokkal” (Bencsik et al. 2012:38).

Szintén az évtized elején készült kutatás megállapításai szerint „a felsőoktatási intézményekben megindultak a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységek”, de a kitűzött célok eléréséhez megfelelő feltételek szükségesek. Több akadályozó tényezőt említ a szerző: „a bizalomhiány, a pénzügyi források hiánya, az intolerancia az újat létrehozó törekvések szükségszerű tévedéseivel

szemben, az idő és az alkalmak hiánya a megszerzett tudás átadására, a tudással már rendelkezők vélt előjoga tudásuk megőrzésére, s végül, talán a legfontosabb, egy nem tudásközpontú, hanem elsősorban más értékeket (...) hangsúlyozó szervezeti kultúra.” Hozzáteszi még „a valódi vezetői elkötelezettség hiányát, a szervezeti egységek nem megfelelő és nem partneralapú együttműködését, és a tudást tároló és megosztó infrastruktúra hiányát vagy nem megfelelő minőségét.” Kiemeli, hogy különösen a felsőoktatási intézményekben nem megvalósító a felülről vezérelt, mechanikus tudásmenedzsment. Az oktatók maguk határozzák meg, hogyan sajátítják el, használják és fejlesztik tudásukat, ezért a „parancs és ellenőrzés” módszere kevésbé hatékony ahhoz, hogy támogassák a sikeres tudásmegosztást és fejlesztést. (Bognárné 2012: 208)

Mindkét vizsgálat eredményeiben nagy hangsúlyt kapott a szervezeti kultúra szerepe, a bizalmi légkör megléte. Egyfajta pozitív érzelmi töltésű közeg, amely kedvez az együttműködésnek. További kutatók is azt tapasztalják azonban, hogy a hazai felsőoktatásban nem ez jellemző. Elvértve találni olyan közösségeket, ahol kedvező feltételek alakultak ki a tudásmegosztáshoz. „Bár hagyományosan a felsőoktatási kultúra és a hazai oktatási kultúra nem kifejezetten támogatja a kollegiális együttműködést, szigetszerűen léteznek olyan tanszéki kultúrák, ahol erősek a diszciplináris oktatáshoz, képzéshez kötődő gyakorlatközösségek. Úgy tűnik, hogy ezek a gyakorlatközösségek elsősorban a mindennapi oktatás ügyeihez kötődő problémamegoldásra, fejlesztésekre fókuszálnak, és a rendszeres tudás- és gyakorlatmegosztás jellemzi őket. (...) Inkább az együttműködésre épülő tanulás kevésbé összetett formái kerülnek előtérbe: a történetmesélés egymás oktatási tapasztalatairól, problémáiról, vagy a gyakorlatok, feladatok, tartalmak megosztása. Ezek a tanulási folyamatok is segítik az oktatók reflektálását, a gyakorlatuk újraértelmezését, ugyanakkor kevésbé erősek az új gyakorlatok, innovációk megteremtésében.” (Kálmán 2018:8)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Abili, K., Thani, F. N., Mokhtarian, F., Rashidi, M. M. (2011): The role of effective factors on organizational knowledge sharing. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(1), 1701-1706.

Al Hussein, S., Elbeltagi, I. (2012): Knowledge Sharing and Innovation: An Empirical Study in Iraqi Private Higher Education Institutions.

[https://www.researchgate.net/publication/236659792\\_The\\_impact\\_of\\_leadership\\_style\\_and\\_knowledge\\_sharing\\_on\\_innovation\\_in\\_Iraqi\\_higher\\_education\\_institutions](https://www.researchgate.net/publication/236659792_The_impact_of_leadership_style_and_knowledge_sharing_on_innovation_in_Iraqi_higher_education_institutions)

Ali, O., Gohneim, A., Roubaie, A. (2014): Knowledge Sharing Culture in Higher Education Institutions: Critical Literature Review.

[https://www.researchgate.net/publication/267512109\\_Knowledge\\_Sharing\\_Culture\\_in\\_Higher\\_Education\\_Institutions\\_Critical\\_Literature\\_Review\\_1\\_Knowledge\\_Sharing\\_Culture\\_in\\_Higher\\_Education\\_Institutions\\_Critical\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/267512109_Knowledge_Sharing_Culture_in_Higher_Education_Institutions_Critical_Literature_Review_1_Knowledge_Sharing_Culture_in_Higher_Education_Institutions_Critical_Literature_Review). Letöltve 2019. október 10.

- Amayah, A. T. (2013): Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. In: *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471.
- Andriessen, E. (2006): To share or not to share, that is the question: Conditions for the willingness to share knowledge. Delft University of Technology.
- Azudin, N., Ismail, M. N., Taherali, Z. (2009): Knowledge sharing among workers: A study on their contribution through informal communication in Cyberjaya, Malaysia. In: *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal*, 1(2), 139–164.
- Babalhavaei, F., Kermani, Z. (2011): Knowledge sharing behaviour influences: a case of In: *Library and Information Science faculties in Iran. Library & Information Science*, 16(1), 1–14.
- Bencsik, A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó, Miskolc
- Bencsik, A., Stifter, V., Sólyom, A. (2012): A tacit tudás átadásának vizsgálata magyarországi szervezeteknél KHEOPS Tudományos Konferencia 2012. Mór május 16. Előadaskötet pp. 93-103.
- Bencsik Andrea – Marosi Ildikó – Dőry Tibor (2012): Vágyott kultúra és reális értékítélet. Tudásmenedzsment rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben. *Vezetéstudomány* XLIII. évf. 5. szám/ISSN 0133-0179 pp. 25-40.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. (2005): Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organisational climate. In: *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Bognárné Lovász Katalin (2012) Tudásmenedzsment a könyvtárakban, különös tekintettel a felsőoktatási könyvtárak tudásgazdálkodásban betöltött szerepére. Doktori disszertáció ELTE BTK, Budapest, 345 p.
- Bögel Gy. (2005): Tudás, pénz, hatalom I-II. rész. In: *CEO Vol. VI. No. 1-2*, 8-15, 27-33.
- Brown, M., Brudney, J. (2003): Learning organizations in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge. In: *Public Administration Review*, Vol. 63 No. 1, pp. 30-43.
- Bulan, S. J., Sensus, D. I. (2012): Knowledge sharing model among academic staffs in universities In: *Journal of Information Systems*, Volume 8, Issue 2.
- Bureš, V. (2003): Cultural barriers in knowledge sharing. In: *E+M Economics and Management*, 6, 57-62.
- Cabrera, A., Cabrera, E. F. (2002): Knowledge-Sharing Dilemmas. In: *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
- Chan, I., Au, A., Chao, K. (2006): Barriers to knowledge sharing in Hong Kong. In: *Knowledge Management Review*, 9(2), 8–9.
- Chan, I., Chau, P. (2007): Knowledge management gap: Determined initiatives; unsuccessful results. In: Jennex, M. E. (Ed.) *Knowledge management in modern organization* (pp. 354–370). Hershey, P. A: Idea Group.
- Chen, I. Y. L., Chen, N.-S., Kinshuk, (2009a): Examining the factors influencing participants' knowledge sharing behavior in virtual learning communities. *Educational Technology and Society*, 12(1), 134–148.
- Chen, W. L., Sandhu, M. S., Jain, K. K. (2009b): Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. In: *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 125–142.

Collinson, V., Cook, T.F. (2003): Learning to share, sharing to learn. In: *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 No. 3, pp. 312-32.

Constant, D., Kiesler, S., Sproull, L. (1994): What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-421.

Cronin, B. (2000): Knowledge management, organisational culture and Anglo-American higher education. In: *Journal of Information Science*, Vol. 27 No. 3, pp. 129-37.

Cross, R., Nohria, N., Parker, N. (2002): Six myths about informal networks and how to overcome them. In: *Sloan Management Review*, 43(3), 67–75.

Cservényák T., Obermayer-Kovács N., Tomka J. (2014): Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014. KPMGAcademy-Pannon Egyetem.  
<http://docplayer.hu/3059140-Szervezeti-tudasmegosztas-magyarorszagon-2013-2014-kpmgakademia-hu.html> Letöltve: 2016 május 20.

Currall, S. C., Judge, T. A. (1995): Measuring trust between organizational boundary role persons. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.

Davenport, T. H., Prusak, L. (2000): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., Prusak, L. (1998): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., Prusak L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó.

Dinther, M.v., Dochy, F., Segers, M. (2011): Factors affecting students' self-efficacy in higher education. *Educational Research Review*, 6(2), 95-108.

Dixon, N. (2000): *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, Harvard Business School Press.

Donate, M.J., Canales, J.I. (2012): A new approach to the concept of knowledge strategy. In: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 22-44.

Dyson, L. (2004): Barriers to Sharing and Creating Knowledge in Higher Education. <http://epress.lib.uts.edu.au/research/handle/10453/1897>

Endres, M. L., Endres, S. P., Chowdhury, S. K., Alam, I. (2007): Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community. In: *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 92-103.

Ensigh, P., Hebert, L. (2010): How reputation affects knowledge sharing among colleagues. In: *Sloan Management Review*, 51(2), 79–81.

Fehér P. (2007): Tudás és menedzsment – Tudásmenedzsment. In: *Vezetéstudomány*, 38.

Fullwood, Roger; Rowley, J; Delbridge, R. (2013): Knowledge sharing amongst academics in UK universities. In: *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136.

Garaj Erika: A tudásmenedzsment és a tanulási stratégiák néhány összefüggése. In: *Humán erőforrás-menedzsment*, 7-8 sz. 56. p

Goh, S. C. (2002): Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. In: *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23–30.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. In: *Employee Relations*, 25(2), 182-202.

Hooff, B., Huysman, M. (2009): Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. In: *Information and Management*, 46(1), 1–8.

- Howell, K. E., Annansingh, F. (2013): Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? In: *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39.
- Husted, K., Michailowa, S. (2002): Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. In: *Organizational Dynamics*, 31(1), 60–73.
- Jarvenpaa, S. L., Staples, D. S. (2001): Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. In: *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151.
- Jolaee, A., Nor, K. M., Khani, N., Yusoff, R. M. (2014): Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. In: *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413–431.
- Kálmán Orsolya (2018) Az oktatók szakmai fejlődésének és tanulásának megközelítései a felsőoktatásban In: Fehérvári Anikó (szerk.): *Borsszem Jankótól Bolognaig. Neveléstudományi tanulmányok, Metszéspontok*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., Wei, K. K. (2005): Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. In: *Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, *MIS Quarterly* (29), 1.
- Karahoca, A., Kanbul, S., Laal, M. (2011): Knowledge management in higher education. In: *Procedia Computer Science*, 3, 544–549.
- Khalil, O., Shea, T. (2012): Knowledge Sharing Barriers and Effectiveness at a Higher Education Institution. In: *International Journal of Knowledge Management*, 8(2), 43–64, 43–64.
- Kilmann, R. H. (1989): *Managing beyond the quick fix*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kim, S., Ju, B. (2008): An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. In: *Library & Information Science Research*, 30(4), 282–290.
- Kirsch, D. (2006): Knowledge sharing barriers.  
<http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>
- Kukko, M. (2013): Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. In: *The Journal of High Technology Management Research*, 24(1), 18–29.
- Kulkarni, U., Ravindran, S., Freeze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. In: *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309–347.
- Lee, J. (2007): The shaping of departmental culture: measuring the relative influence of the institution and discipline. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 41–55.
- Liebowitz, J., Beckman, T. (1998): *Knowledge organizations: What every manager should know*. Boca Raton, FL: CRC Press, Inc.
- Lin, H.-F. (2007a): Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. In: *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Lin, H.-F. (2007b): Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intention. In: *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149.

- Lin, H.-F., Lee, H.-S., Wang, D. W. (2009): Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. In: *Journal of Information Science*, 36(1), 25–44.
- Lucas, L. M., Ogilvie, D.T. (2006): Things are not always what they seem: how reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13(1), 7-24.
- Magyary (2013): Tudásmenedzsment fejlesztési módszertan a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program keretében.  
[http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5\\_A\\_Tudasmegosztas\\_modszertan.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudasmegosztas_modszertan.pdf). Letöltve: 2015. május 10.
- Mason, D., Pauleen, D. J. (2003): Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. In: *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 38–49.
- McDermott, R., O'Dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. In: *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76–85.
- McNeish, J., Mann, I. (2010): Knowledge sharing and trust in organizations. In: *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1), 18–38.
- Nordin, N., Daud, N., Osman, W. (2012): Knowledge Sharing Behaviour among Academic Staff at a Public Higher Education Institution in Malaysia. *waset.org*, 234–239.
- Norris, D., Lefrere, P., Mason, J. (2006): Making knowledge services work in higher education. In: *EDUCAUSE Review*, 41(5), 84–100.
- Norris, D., Mason, J., Robson, R., Lefrere, P., Collier, G. (2003): A revolution in knowledge sharing. In: *EDUCAUSE Review*, 15–26.
- Nya-Ling Tan, Ch. (2015): Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. In: *Higher Education*, 2005 July.
- Nya-Ling Tan, Ch., Ramayah, T. (2014): The role of motivators in improving knowledge-sharing among academics. In: *Information Research* VOL. 19 NO. 1.
- O'Dell, C., Grayson, C. (1998): If only we knew what we knew: identification and transfer of internal best practices. In: *California Management Review*, 40(3), 154–174.
- Rowley, J. (2000): Is higher education ready for knowledge management? In: *International Journal of Education Management*, Vol. 14 No. 7, pp. 325-33.
- Riege, A. (2005): Three-dozen knowledgesharing barriers managers must consider. In: *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.
- Rivera-Vazquez, J., Ortiz-Fournier, L., Flores, F. (2009): Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. In: *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257–270.
- Sandhu, M., Jain, K., Ahmad, I. (2011): Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. In: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 206-26.
- Sárdi B. (2007): A MOL tudásmenedzsment programja.  
[http://elib.kkf.hu/edip/D\\_13446.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_13446.pdf) Letöltve: 2015. május 10.
- Skyrme, D. (2002): The 3Cs of knowledge sharing: Culture, co-opetition and commitment. [http://www.skyrme.com/updates/u64\\_f1.htm](http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm)
- Smith, H. A., McKeen, J. D. (2003): Instilling a knowledge-sharing culture. *Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises*, 20(1), 1-17.

- Sohail, M., Daud, S. (2009): Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. In: *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(2), 125–242.
- Suhaimee, S., Bakar, A., Zaki, A., Alias, R. (2006): Knowledge sharing culture in Malaysian Public Institution of higher education: an overview.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/11779720.pdf>
- Sveiby K. E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. KJK Kerszöv, Budapest.
- Swart, J., Kinnie, N. (2003): Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 60-75.
- Tian, J., Nakamori, Y., Wierzbicki, A. (2009): Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university. In: *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 76–92.
- Tippins, M. J. (2003): Implementing knowledge management in academia: teaching the teachers. In: *International Journal of Education Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 339-45.
- Tomka J. (2009): *A megosztott tudás hatalom*. Harmat Kiadó, Budapest.
- Van den Brink, P. (2003): Social, organisational, and technological conditions that enable knowledge sharing. The Netherlands, Delft: Delft University of Technology.  
[http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:7fc4952f-2b79-4e6b-92aae38fa146af3c/tpm\\_brink\\_20031111.pdf](http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:7fc4952f-2b79-4e6b-92aae38fa146af3c/tpm_brink_20031111.pdf)
- Wang, S., Noe, R. (2010): Knowledge sharing: A review and directions for future research. In: *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wasko, M. M., Faraj, S. (2005): Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices. In: *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.
- Xu, J., Quaddus, M. (2012): Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A partial least square approach. In: *Knowledge-Based Systems*, 27, 18–28.

## SZERZŐK

**KECZER GABRIELLA** egyetemi docens/associate professor  
 Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar/University of Szeged,  
 Faculty of Pedagogy  
 Szeged  
[keczer@jgypk.szte.hu](mailto:keczer@jgypk.szte.hu)

**JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA** főiskolai tanár/college professor  
 Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg/Budapest Business  
 School, University of Applied Sciences, Zalaegerszeg Faculty of Business  
 Administration  
 Zalaegerszeg  
[jarmai.erszebet@uni-bge.hu](mailto:jarmai.erszebet@uni-bge.hu)